基于组织变革视角探析中国媒体融合发展策略

摘　要：互联网作为划时代的工具，推动人类进行新的传播革命。进入全媒体时代，媒体融合发展已经成为全球传统媒体转型发展的共识。本文试从组织变革角度，通过分析英国 BBC 的媒体融合组织变革路径，从组织战略调整、组织流程再造、组织结构重组、战略性人力资源管理、组织文化重塑等方面，探讨对中国主流媒体的媒体融合组织变革的启示。

关键词：媒体融合；组织变革 ；BBC

中图分类号：G206　　文献标识码：A

文章编号：1671-0134（2019）06-036-03　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.06.004

文 / 丁喆

随着现代信息技术的快速发展，5G 时代已经到来，4K、VR、AR、AI 等新媒体创新技术在媒体报道中的应用，使用户感知世界的方式和交互模式将发生颠覆性变化，传统媒体正在经历前所未有的冲击和变化。变革就是竞争力，媒体组织战略转型势在必行，媒体融合组织变革已经成为一种必然趋势。在媒体融合过程中，由于各种复杂的内外部动因相互作用，组织战略、组织重组、业务转型、流程再造、结构调整、制度改革、文化重塑……全球传统主流媒体都在进行这样或那样的组织变革。

1. 现代组织变革理论概述

现代组织管理理论认为，组织是一个与外部环境保持密切联系、具有生命的有机体。一个组织为了在社会大环境中寻求适应与发展，必须随外在环境的改变不断地进行局部或整体的调整。在组织的运作中，以组织发展为基础，在观念与运行方法上做出改变，其目的在于达成预期目标，此即称为组织变革。Sauser & Sauser(2002) 指出：“为了要适应持续变动的企业环境，必须持续创新并采取崭新的企业战略，而企业所进行的组织变革，无不期望以更灵活的组织面貌做出更快速的因应之道，这对组织来说，适应竞争环境以获得长远的成功，也在组织设计与策略管理中成为普遍被接受的原则，而有效的管理者必须要能够预期变革，甚至引发变革。”由上述可见，在面对环境改变时，组织的敏感度与提前反应速度的能力，决定了组织的成功与失败。组织通常会以组织变革这种最有效的方式之一，来达到提高组织效能以及继续保持竞争力的目的。

2. 从组织变革角度分析 BBC 的媒体融合发展路径

英国作为现代传媒业的发源地，英国媒体在全球的影响力始终保持领先地位。成立于 1922 年的英国广播公司（BBC）作为英国最有影响力的媒体，已有近百年的历史，亦是最典型的传统主流媒体。面对媒体融合的大趋势，BBC 采取积极应对措施，不断推进媒体融合组织变革，第一阶段（1997 年 -2006 年），完成传统媒体业务的数字化升级；第二阶段（2007 年 -2012 年），实现传统媒体和新媒体资源整合，构建全媒体采编播控平台；第三阶段（2013 至今），实现新旧媒体的真正融合，是转型的最终目标。时至今日，BBC 的融合创新、转型升级仍在继续，依靠其采取自上而下的、计划性的、革命式与渐进式相结合的组织变革，一直保持着在全媒体环境下的领先地位。本文将从组织变革管理角度，浅析 BBC 的媒体融合组织变革路径，总结其对中国主流媒体融合组织变革可以借鉴之处。

2.1 国家数字化战略推动 BBC 组织战略调整

BBC 乃至整个英国传统媒体的融合转型之路都是从国家层面开始向下推动的。2003 年 7 月，英国议会通过《英国电信法》，推动三网融合，保障了媒介融合的全面、有序展开。2006 年 3 月，英国政府公布了有关 BBC 未来发展方向的白皮书，对其提出了六方面的发展建议；同年 4 月，BBC 启动其有史以来规模最大的一次改革——“创意未来”（creative future）计划。2009 年 6 月，英国政府公布的《数字英国》白皮书，从国家战略的高度推行信息领域的数字化，并强调 BBC 这一国家级媒体应在让英国成为数字时代创意产业的全球中心中扮演重要角色，成为数字英国的推动者。由此可见，BBC 的新媒体融合战略从一开始就与英国国家数字化战略相一致，“数字英国”的国家战略为英国媒体融合发展做了最重要的背书。

2.2 明晰、可持续的组织战略引领有计划性的组织变革

面对新技术、新媒体的不断发展和应用，BBC 新媒体融合战略始终坚持“分享、发现、使用”三大核心理念，提出了“一个 BBC 品牌、十个核心产品、四个媒体终端”的整体战略布局，“移动优先、内容为王”的发展战略。在长期、复杂的媒体融合组织变革中，BBC 采取了自上而下、有计划性的组织变革模式。2015 年，时任 BBC 新媒体部首席运营官的 Andy Conroy 在分享转型经验时强调，转型必须遵循的首要原则“一定要让高层领导接受转型理念”。2009 年 7 月到 2011 年 1 月，BBC 新媒体转型工作小组仅仅为了说服决策管理层和中层管理人员接受转型观念和初步战略，就花费了一年的时间，在此之后才推进了方案规划及具体转型的实施。在 BBC 看来，新媒体转型是一次适应未来全媒体的战略性的“转身”，只有自上而下地整体转型，才能推动这一改革，而顶层设计（决策管理层）能否真正接受转型的理念，则是决定这一战略成败的关键。

2.3 重塑组织业务流程，调整运行机制和组织结构

为了消除 “大电视、大电台、小网络，各个平台各自采编播出”的传统业务流程弊端， BBC 大力开展新媒体平台建设和技术研发，对多媒体融合性业务流程进行重构。设立跨平台多媒体新闻中心，构建与内容生产密切相关的跨媒体部门，完善全媒体信息采编播控系统，高度重视受众参与、用户体验和内容交互，形成比较完整的受众参与新闻报道生产和管理的管理模式。积极推进机构整合和精简，打破部门壁垒，采用扁平化管理，采用“内容 + 技术”双重负责人的创新管理制度，突出“服务”标签，降低了资源传输和共享成本，提高了工作效率，完成组织流程重塑，实现了媒体资源的深度整合和媒体平台的高效运营。正如 BBC 战略总监 John Tate 所说：“组织化 / 条理化是媒体转型的核心，其涵盖产品、管理、预算和激励、工作流程革新、创新聚合等各个方面。”

2.4 人力资源管理制度是组织变革，推动组织文化重塑

在 BBC 人力资源管理制度变革中，创立了“内容 + 技术”双重负责人管理制度，并开展以全媒体需求为导向的全方位培训，为培养全媒体人才提供了必要保障。同时，BBC 注重人才队伍建设，通过全方位培训，提升综合素质，培养全媒体人才。Andy Conroy 指出：“这不是关于设备的，不是关于技术的，这是关于人的改革。”强调了在 BBC 转型中人力资源因素的重要性。

同时，在 BBC 转型过程中，组织文化重塑也在潜移默化中进行。在尊重组织原有文化、历史积淀的基础上，通过开放、包容的分享，广泛、直接的沟通，逐步改革传统科层制度弊端，改变官僚作风，激发创新动力，激活个人能力，推动具有多元化、多文化背景的内容团队和技术团队沟通和合作，并达成一致组织目标，将具有互联网思维理念的新的思考方式、行为方式，不断融入组织文化，形成组织成员新的共同价值观体系。

3. 对中国主流媒体融合发展组织变革的启示

组织应时代而生，随发展而变，遇趋势而动，迎潮流而兴。习近平总书记指出：“我们要因势而谋、应势而动、顺势而为，加快推动媒体融合发展，使主流媒体具有强大传播力、引导力、影响力、公信力，形成网上网下同心圆，使全体人民在理想信念、价值理念、道德观念上紧紧团结在一起，让正能量更强劲、主旋律更高昂。目前，中国主流媒体的媒体融合组织变革已经进入改革深水区，变是灵活的，融合是动因，转型是关键，文化重塑是根本。本文结合对 BBC 媒体融合组织变革路径的分析，从组织战略调整、组织流程再造、组织结构重组、战略性人力资源管理、组织文化重塑等方面探讨应对策略，以期为中国主流媒体融合发展组织变革提供一定借鉴。

3.1 主流媒体融合发展应凸显国家战略，做大做强主流舆论

国家战略催动组织战略调整。2013 年，党的十八届三中全会提出“推动传统媒体和新兴媒体融合发展是一项紧迫的战略任务”。2014 年，中央全面深化改革领导小组第四次会议上审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，媒体融合被提升至国家战略高度。随后，一系列关于媒体融合的新政出台。2016 年，习近平总书记在党的新闻舆论工作座谈会上，专门对推动融合发展、借助新媒体传播优势提出要求，强调要从“相加”到“相融”，着力打造新型主流媒体。2018 年，中央广播电视总台成立，标志着我国主流媒体融合发展进入新的阶段。2019 年，习近平总书记在中共中央政治局第十二次集体学习时强调，要抓紧做好顶层设计，打造新型传播平台，建成新型主流媒体，扩大主流价值影响力版图，主流媒体要及时提供更多真实客观、观点鲜明的信息内容，掌握舆论场主动权和主导权。

在国家战略的推动下，为顺应自身与时代发展要求，中央和地方主流媒体纷纷加大推进媒体融合发展的力度。传统媒体和新兴媒体的融合发展，直接关系到中国主流舆论阵地的发展壮大，关系到意识形态领域的安全。中国主流媒体应以高度的政治责任感和使命感，以媒体融合发展为契机，推动自上而下的、革命性与渐进性共存

的媒体融合组织变革，一方面要积极运用新技术、新机制、新模式，充分发挥传统媒体和新兴媒体各自的优势和潜力，遵循新闻传播规律和新媒体发展规律，牢固树立互联网思维，强化用户、技术、互动意识，实现媒体融合向纵深发展；另一方面要坚持党管媒体的原则，服务国家战略，做大做强主流舆论，提升传播力、提高引导力、扩大影响力、增强公信力，牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点。

3.2 推动革命性的组织业务流程再造，建设全媒体融合发展平台

组织战略决定组织结构，媒体融合不是简单的“+互联网”，而应是“互联网+”，要求媒体组织围绕其核心目标和能力，以应用新媒体技术为引导，对业务流程进行再造，并按照媒体融合的发展规律重新构建与之相适应的组织结构和运行机制。通过强化新媒体、新技术的应用，以全媒体融合发展的顶层设计，推动多媒体新闻生产业务流程再造，加快推进全媒体新平台建设，全面整合、融合媒体资源，打破传统运行机制壁垒，培育新型组织管理架构，推动内容、技术、渠道、管理、经营的全方位融合，从而提升媒体的综合竞争力。

媒体融合组织结构变革并没有定式，变革主体应根据自身发展现状选择最适组织结构。例如，人民日报通过组建“中央厨房”全媒体平台，推进新闻“一体化”生产流程再造，推动多媒体深度融合。中央广播电视总台围绕打造具有强大引领力、传播力、影响力的国际一流新型主流媒体目标，提出“台网并重、先网后台”发展策略，坚持守正创新，强化技术引领，深化融合发展，将5G+4K+AI战略布局作为总台发展的新引擎，从发展理念、生产流程、技术设备等各个方面推动整体重构。这些在巩固自身优势基础上，积极拥抱技术进步与改革创新的有益尝试，对中国主流媒体的媒体融合变革具有良好的示范作用。

3.3 战略性人力资源管理服务于组织变革目标，为媒体融合发展提供支持

媒体融合组织变革不仅是组织结构、业务流程的革新，更是人的变革。约翰·P·波特（John P. Kotter）指出：“在大多数组织变革当中，所有阶段都存在的一个最基本的问题，就是如何改变人们的行为。”战略人力资源管理是组织为达到战略目标，系统地对人力资源各种部署和活动进行计划和管理的模式，是组织战略不可或缺的有机组成部分。它意味着在以组织战略目标为导向，树立“以人为本”的核心理念，进行有计划的人力资源配置和活动。战略性人力资源管理是组织变革和可持续发展的保障，顶层设计需要人力资源管理的支持。主要表现为：一方面通过计划性、系统性的培训，大力培养符合全媒体需求的复合型人才；另一方面引进竞争机制，通过组织内部挖掘、外部聘用，引入人才、用好人才、发展人才，持续创新人才激励、晋升机制，激发员工的创造性和活力，形成有利于人才成长的人力资源管理制度，为媒体融合发展提供人力资源保障。

3.4 推动“以社会主义核心价值观为指引，融入互联网思维” 组织文化重塑

组织文化作为一种软性组织管理手段，对组织管理和发展具有重要作用。组织文化是经过长期的培养和积累逐步形成，因而其变化也将是个更加复杂和长期的过程。知识经济时代要求组织建立动态、学习型组织文化，以期具有足够组织弹性和灵活性，能够适应变化。因此，媒体融合组织文化变革，一方面要继承、发扬现有组织文化的优势，另一方面要将互联网思维意识融入组织文化，提升组织的开放、共享、创新精神，提高组织对环境的适应能力和应变能力，逐步构建“以人为本、不断学习、创新开拓、多元包容”的媒体融合组织文化，进一步增强中国主流媒体核心竞争力。媒

参考文献

[1] 刘炜.企业内部冲突管理研究[M].经济管理出版社，2010（12）.

[2] 张幼石，赖明正.组织变革中的利益冲突与化解[M].商业时代·学术评论，2006（3）.

[3] 黄艾，曹三省.BBC全媒体：理念变革与战略转型[J].电视研究，2013（12）.

[4] 习近平：“加快推动媒体融合发展 构建全媒体传播格局”[J].求是，2019（3）：6.

[5] 权琪人.英国新闻媒体发展趋势对我国媒体融合发展的启示[J].新闻研究导刊，2018，1（9）：2.

[6] 约翰·P·波特、丹·S·科恩.变革之心[J].机械工业出版社，2003（4）.

（作者单位：中国国际广播电台）